

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ¹

*The Role and Importance of Call Centers During the Covid-19 Pandemic
Period*

ÖZET

Çağrı merkezlerinin bankacılık sektöründeki önemi, COVID-19 salgını sırasında oldukça artmıştır. Pandemi nedeniyle çağrı merkezleri, bankacılık hizmetlerinin kesintisiz sunulmasına ve sosyal mesafenin artmasıyla birlikte müşteri hizmetlerinin sürekliliğini sağlama konusunda kritik bir rol oynamıştır. Bununla birlikte, çağrı merkezi operasyonlarının pandemi dönemindeki çok yönlü fenomenini anlamak, bankacılık sektöründeki ve genel ekonomik manzaradaki değişen rollerini anlamak için ampirik çalışmaları ve teorik çerçeveleri entegre eden bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre, çağrı merkezleri bankacılık sektöründe temel müşteri sorgulama noktalarından çok yönlü müşteri etkileşim merkezlerine dönüşmüştür. Bu dönüşümü tetikleyen faktörler arasında teknolojik gelişmeler, müşteri beklentilerinin değişimi ve bankaların müşteri merkezli hizmetlere stratejik olarak odaklanması yer almaktadır.

Hande Nur KIRANTI

hkniranti@gmail.com

ORCID: 0009-0008-6486-906X

Barış ALBAYRAK

balbayrak@comu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-8255-4706

Anahtar Kelimeler: Bankacılık Sektörü, Çağrı Merkezi, Covid-19.

ABSTRACT

The importance of call centres in the banking sector has increased considerably during the COVID-19 pandemic. Due to the pandemic, call centres have played a critical role in ensuring the uninterrupted delivery of banking services and the continuity of customer service with the increase in social distancing. However, a study integrating empirical studies and theoretical frameworks has been conducted to understand the multifaceted phenomenon of call centre operations during the pandemic period, to understand their changing role in the banking sector and the overall economic landscape. According to the findings of this study, call centres have transformed from basic customer enquiry points to multifaceted customer interaction centres in the banking sector. The factors that triggered this transformation include technological developments, changing customer expectations and banks' strategic focus on customer-centred services.

Keywords: Banking Sector, Call Centre, Covid-19.

¹ Bu çalışma, "Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezinin Yeri ve Önemi: Pandemi Döneminde Çağrı Merkezi" isimli Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin önemi, özellikle COVID-19 salgını sırasında önemli ölçüde artmıştır. Çağrı merkezleri, hesap sorgularından işlem yardımına kadar çeşitli hizmetler sağlayarak finans kuruluşları ile müşteriler arasında uzun süredir önemli temas noktaları olmuştur. Pandemi, bu merkezlerin sadece karantina sırasında kesintisiz bankacılık hizmetleri sağlamanın bir aracı olarak değil, aynı zamanda sosyal olarak mesafeli bir dünyada müşteri hizmetlerinin sürekliliğini güvence altına almak için bir araç olarak işlev gören önemli rolünü vurguladı.

Bu çok yönlü olguyu inceleyen çok sayıda literatür bulunmaktadır. Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020), pandemi sırasında uzaktan çalışma uygulamaları ve bu ortamda iş motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine bir araştırma yürütmüştür. Çalışmaları, çağrı merkezlerinin çalışan bağlılığını ve üretkenliğini korurken uzaktan çalışmaya nasıl hızlı bir şekilde adapte olduklarına dair değerli bilgiler sunmaktadır. Benzer şekilde, Aksin, Armony ve Mehrotra'nın (2007) araştırması da çağrı merkezi operasyonlarının yönetimine ilişkin çok disiplinli bir bakış açısı sunmakta ve pandemi gibi kriz dönemlerinde yaşanan operasyonel zorlukları anlamak için bir çerçeve çizmektedir.

Pandemi, bankacılık sektörünün dijital dönüşümünü hızlandırmış (Bakırtaş ve Ustaömer, 2019) ve bunun çağrı merkezi operasyonları üzerinde önemli etkileri olmuştur. Beybur ve Çetinkaya (2020) tarafından açıklandığı üzere, dijital bankacılık ürün ve hizmetlerine artan bağımlılık, geleneksel çağrı merkezi hizmetlerine olan talebi değiştirmiş ve dijital hizmetleri desteklemek için çağrı merkezi rollerinin yeniden yapılandırılmasını gerektirmiştir.

Ayrıca, Babadağ ve Deniz Başar (2022) tarafından yapılan çalışmalar, pandeminin çağrı merkezi çalışanlarının zihinsel ve fiziksel refahı üzerindeki etkisini açıklamakta, artan stres ve sağlık endişeleri nedeniyle tükenmişlik riskinin arttığını ortaya koymaktadır. Çalışanların refahı, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini doğrudan etkilediği için çağrı merkezi operasyonlarında çok önemli bir unsurdur.

Çağrı merkezleri pandemi sırasında bankacılık hizmetlerinin devamlılığı için elzem hale gelmiştir. Literatür, bu merkezlerin karşılaştığı operasyonel, insan kaynakları ve stratejik zorlukların kapsamlı bir incelemesini sunmaktadır. Pandemi ile birlikte çağrı merkezlerinin değişen rolü, bankacılık sektöründeki ve genel ekonomik manzaradaki daha geniş değişimleri yansıtmaktadır. Bu makale, küresel kriz sırasında bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin rolünü ampirik çalışmalara ve teorik çerçevelere dayanarak analiz edecektir. Konunun derinlemesine anlaşılmasını sağlayarak bu çok önemli rolün önemini incelemektedir.

2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN YERİ

Bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin gelişimi, temel işlem arayüzlerinden çok yönlü müşteri etkileşim merkezlerine doğru kayda değer bir değişime işaret etmektedir. Bu değişim, teknolojik ilerlemeler, gelişen müşteri beklentileri ve bankaların müşteri merkezli olanaklara stratejik olarak yeniden odaklanması gibi çeşitli yönlerden belirlenmiştir. Anton (2000) tarafından yapılan erken dönem araştırma, çağrı merkezlerinin temelde basit müşteri sorularını ve temel bankacılık işlemlerini ele almaya odaklanan ilkel başlangıçlarının altını çizmektedir. Bu dönemin çağrı merkezleri büyük ölçüde maliyet merkezleri olarak görülmüş, fiziksel banka şubelerinin yükünü azaltmayı ve daha uzun hizmet saatleri sağlamayı amaçlamıştır.

Bankacılık sektörü geliştikçe, Aksin, Armony ve Mehrotra (2007) gibi akademisyenler çağrı merkezlerini, giderek daha karmaşık hale gelen müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmek için teknoloji, insan kaynakları yönetimi ve stratejik pazarlamanın bir araya getirilmesini gerektiren çok disiplinli operasyonlar olarak kabul etmiştir. Araştırmaları, çağrı merkezlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için operasyon yönetimi araştırmalarının dahil edilmesinin önemini altını çizmiştir.

Bakırtaş ve Ustaömer (2019) tarafından özetlendiği üzere bankacılık sektörünün dijitalleşmesi, dönüşümü hızlandırmıştır. İnternet ve mobil bankacılığın yeni bankacılık kanalları olarak ortaya çıkması, çağrı merkezlerinin rolünü etkilemiştir. Sonuç olarak, bu kanallara uyum sağlamak, daha karmaşık soruları ele almak ve dijital bankacılık hizmetleri için teknik yardım sağlamak için değişikliklere uğramışlardır.

Literatür aynı zamanda çağrı merkezlerinin yeni rollerine adapte olurken karşılaştıkları zorlukları da ele almaktadır. Babadağ ve Deniz Başar (2022), geçiş aşamasında çağrı merkezi personeli üzerinde oluşan baskının altını çizerek, bankaların yüksek kaliteli hizmet sunumunu garanti altına almak için çalışan eğitime ve yardımına yatırım yapmasının önemini vurgulamaktadır. Kanyılmaz Polat (2000), çağrı merkezi çalışanları ile yaptığı nitel araştırmada uzun çalışma saatleri, dinlenme sürelerinin yetersizliği, yüksek hedef ve satış baskıları ve müşterilerin kötü tavırları nedeni ile

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

The Role and Importance of Call Centers During the Covid-19 Pandemic Period

çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığının bozulduğunu belirtmiştir. Ayrıca, COVID-19 salgını bankacılık çağrı merkezlerinin sürekli gelişimi için bir hızlandırıcı görevi görmüştür. Akbaş Tuna ve Türkmendağ'ın (2020) araştırdığı gibi, COVID-19 salgını çağrı merkezlerini hızla uzaktan çalışma modellerini benimsemeye zorlamıştır. Bu durum, geleneksel çağrı merkezi operasyonlarının sanal müşteri hizmetleri ortamlarına dönüşmesine yol açmıştır.

Çağrı merkezleri, bankalar için stratejik varlıklar olarak giderek daha fazla kabul görmekte, sadece müşterileri elde tutmak için değil, aynı zamanda hizmet tekliflerini ayırt etmek ve etkili çapraz satış ve yukarı satışı kolaylaştırmak için de hayati önem taşımaktadır. Çağrı merkezlerinin önemi, müşteri görüşlerini ve banka kârlılığını doğrudan etkileme kapasitelerinde yatmaktadır.

Andreychik ve Lewis (2017), çağrı merkezi etkileşimlerinin objektif değerlendirmelerinin müşteri empatisini, sadakatini ve memnuniyetini artırabileceğini savunmaktadır. Bankacılığın kişisel olmayan dünyasında müşterileri elde tutmak kritik bir duygusal bağ gerektirmektedir. Bunu destekleyen Bearden, Malhotra ve Uscategui'nin (1998) araştırması, müşteri iletişim merkezlerinin hizmet deneyimlerini değerlendirmek için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Hızlı, güvenilir ve kişiye özel hizmetler sunan çağrı merkezleri bankalara rekabet avantajı sağlayabilir.

COVID-19 ışığında, çağrı merkezleri daha da stratejik bir konuma gelmiştir. Babadağ ve Deniz Başar'ın (2022) belirttiği gibi, pandemi çağrı merkezi personeli için tükenme riskini ortaya çıkarmış ve zorlu zamanlarda personeli desteklemek ve hizmet kalitesini korumak için stratejik planlama ve kaynak tahsisinin önemini vurgulamıştır. Aksin, Armony ve Mehrotra (2007), çağrı merkezi operasyonlarının disiplinler arası doğasını vurgulayarak, yönetimlerinin rutin müşteri hizmetlerinin ötesine geçtiğini belirtmektedir. Teknolojinin uygulanması, işgücünün yönetimi ve bankanın genel hedefleriyle uyumlu hizmet sunum modellerine ilişkin stratejik karar vermeyi gerektirir.

Ayrıca Downing (2011) çağrı merkezi temsilcilerinin satış etkinliği ile etkili iletişim kurma yeterlilikleri arasında bir bağlantı kurmaktadır. Bu da çağrı merkezlerinin sadece hizmet noktaları olmaktan ziyade çapraz satış ve yukarı satış yoluyla bankanın gelir yaratmasına nasıl aktif katkıda bulunduğunu göstermektedir. Çağrı merkezlerinin önemi, bir yandan yüksek müşteri hizmetleri standartlarını korurken diğer yandan finansal performans gösterme konusunda daha güçlü taleplerle karşılaşan bankalar için artmıştır. Feinberg ve diğerleri (2000) hizmet kalitesinde rekabet gücünü korumak için çağrı merkezlerinde arayan memnuniyeti gibi operasyonel belirleyicilerin önemli rolüne dikkat çekmiştir.

COVID-19'un ortaya çıkışı bankacılık sektörünü önemli ölçüde etkileyerek uzaktan müşteri hizmetlerine ve dijital platformlara geçişi hızlandırdı. Pandeminin yüz yüze görüşmeleri kısıtlaması nedeniyle yaşanan bu ani değişim, bankacılık ortamını değiştirdi. Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020), pandemi sırasında uzaktan çalışma uygulamalarına hızlı geçişi inceleyerek, bankacılık kurumlarının sıkı halk sağlığı önlemleri arasında operasyonel sürekliliği sürdürme gerekliliğinin altını çiziyor. Pandemi, bankaların iş modellerini hızlı bir şekilde ayarlamalarını ve geleneksel yüz yüze bankacılıktan daha uzaktan ve dijital hizmetlere geçmelerini gerektirmiştir.

Beybur ve Çetinkaya (2020), COVID-19'un dijital bankacılık hizmetlerinin kullanımı üzerindeki doğrudan etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, müşterilerin şubelere gitmeye alternatifler aramaları nedeniyle çevrimiçi ve mobil bankacılık olanaklarının kullanımında kayda değer bir artış olduğunu vurgulamışlardır. Dijital bankacılıktaki bu artış, dijital işlemlerin artan hacmi ve karmaşıklığı ile başa çıkabilmek için dayanıklı ve güvenli BT sistemlerine olan ihtiyacı vurgulamıştır.

Bu dönemde çağrı merkezleri üzerindeki baskı, Babadağ ve Deniz Başar (2022) tarafından vurgulanmış ve pandemi nedeniyle çağrı merkezlerinde çalışanların tükenmişlik seviyelerinde bir artış gözlemlenmiştir. Artan uzaktan müşteri hizmetleri talepleri, çağrı merkezi personeli üzerindeki yükü artırmış ve bankaların hizmet kalitesini sürdürmek için yardım önlemleri almasını gerektirmiştir.

Ayrıca, Aksin, Armony ve Mehrotra'nın (2007) çalışması, çağrı merkezlerinin karşılaştığı operasyonel zorlukları anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Bu zorluklar pandemi ile daha da artmış ve işgücünün yönetiminde, teknolojinin kullanımında ve süreçlerin uyarlanmasında hızlı değişiklikler yapılmasını gerektirmiştir. Çağrı merkezlerinin pandemi sırasında bankacılık hizmetlerinin kesintisiz bir şekilde sağlanmasındaki önemi Akın (2020) tarafından vurgulanmıştır. Yazara göre çağrı merkezleri, müşterilerin yeni dijital bankacılık arayüzlerinde gezinmelerine yardımcı olarak çok önemli bir rol oynamış ve böylece belirsiz zamanlarda müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini sağlamıştır.

COVID-19 salgını, çalışanların performansı ve motivasyonu üzerinde önemli etkileri olan uzaktan çalışmanın yükselişi nedeniyle çağrı merkezi operasyonlarının yönetiminde bir paradigma değişikliğine yol açmıştır. Akbaş Tuna ve Türkmendağ'ın (2020) çalışması, pandemi sırasında uzaktan çalışmanın nüanslarını inceliyor ve çalışan motivasyonunu ve üretkenliğini etkileyen kritik faktörleri belirliyor. Yazarlar, pandeminin getirdiği uzaktan çalışmaya

ani geçişin çağrı merkezi çalışanları ve yönetimi için hem avantajlar hem de dezavantajlar sunduğunu iddia etmektedir.

Babadağ ve Deniz Başar (2022), çağrı merkezlerinde uzaktan çalışmanın çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Uzaktan çalışmanın daha esnek programlara ve işe gidip gelme sürelerinin kısalmasına olanak sağladığını, ancak aynı zamanda çalışanların izolasyonu, iş-yaşam dengesi ve denetimsiz koşullarda üretkenlikle ilgili endişeler yarattığını belirtmektedirler.

Ayrıca, Aksin, Armony ve Mehrotra'nın (2007) araştırması, çağrı merkezi operasyonlarının kalitesinin büyük ölçüde bireysel temsilcilerin performansına bağlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, uzaktan çalışmaya geçiş, temsilcilerin geleneksel ofis ortamının ötesinde de motive ve etkin kalmalarını sağlamak için performans ölçütlerinin ve yönetim uygulamalarının yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Uzaktan çalışmanın çağrı merkezlerine etkileri çok yönlüdür. Yöneticiler, güven ve hesap verebilirlik ortamını geliştirme, personelin birbiriyle bağlantılı olmasını ve yardım almasını sağlama ve etkili uzaktan çalışmayı teşvik etmek için uygun teknolojiyi kullanma sorumluluğuna sahiptir. Beybur ve Çetinkaya'nın (2020) belirttiği gibi, pandemi hem çağrı merkezi personeli hem de müşteriler için dijital yeterliliğin önemini vurgulamış ve uzaktan eğitim ve öğretim programlarına yol açmıştır.

3. LİTERATÜR TARAMASI

Pandemi sonrası bankacılık çağrı merkezlerinin gelecekteki yönelimleri, bankacılık operasyonlarının farklı yönlerini, müşteri hizmetlerini ve teknolojik ilerlemenin etkisini inceleyen çeşitli çalışmalarla şekillenecek.

Akbaş Tuna ve Türkmendağ'ın (2020) çalışması, COVID-19 nedeniyle uzaktan çalışma modellerinin nasıl hızla benimsendiğine dair önemli bir perspektif sunmakta ve çağrı merkezlerinin deneyimlemeye devam edeceği istihdam biçimlerindeki kalıcı bir değişimi vurgulamaktadır. Bu durum, sektörün standart yaklaşım olarak hibrit ya da tamamen uzaktan çalışma modelini benimsemesiyle sonuçlanabilir.

Aksin, Armony ve Mehrotra'nın (2007) çağrı merkezlerinin operasyonel yönetimine ilişkin disiplinler arası içgörüler, pandemi sonrası döneme geçişte değerli olabilir. Araştırmaları, yapay zeka ve makine öğreniminin çağrı merkezi operasyonlarında merkezi bir rol oynayabileceğini, süreçleri düzene sokabileceğini ve müşteri etkileşimlerini iyileştirebileceğini göstermektedir.

Bakırtaş ve Ustaömer (2019), dijitalleşme bağlamında, pandeminin özellikle hızlandırdığı bir trend olan dijital bankacılığın artan yaygınlığını inceliyor. Çağrı merkezleri, dijital yollara kusursuz destek sağlayarak uyum sağlamalıdır; bu da çağrı merkezi personeli için yeni eğitim yaklaşımları ve yetenek artırıcıları gerektirebilir.

Beybur ve Çetinkaya (2020) tarafından yapılan araştırma, pandeminin tüketici davranışlarını değiştirdiğini ve dijital bankacılık olanaklarına daha fazla bağımlı hale geldiğini göstermektedir. Bu değişiklik, gelecekteki çağrı merkezlerinin geleneksel işlem tabanlı hizmet merkezlerinden ziyade potansiyel olarak teknoloji destek merkezleri olarak faaliyet gösterebileceği anlamına gelmektedir.

Ayrıca, Babadağ ve Deniz Başar (2022) çağrı merkezi çalışanlarında tükenmişlik olasılığını vurgulamakta ve geleceğin çağrı merkezi ortamlarının çalışan sağlığı ve desteğine öncelik vermesini savunmaktadır. Bu, uzaktan çalışma için ergonomik kaynakların sağlanmasını ve çalışanların üretkenliğinin ve memnuniyetinin devamını garanti altına almak için ruh sağlığı yardımını içermelidir.

BBDK'nın (2021) atıfta bulunduğu BDDK, çağrı merkezlerinin özellikle uzaktan çalışma bağlamında veri koruma ve siber güvenlikle ilgili olarak uyması gereken uyum standartlarının revize edilmesine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Bu tür bir mevzuat uyarlaması, bu standartlara gerekli uyumun sürdürülmesinde çok önemlidir.

Önceki tartışmadan devam edecek olursak, pandemi sonrası dönemde bankacılık çağrı merkezlerinin geleceği, COVID-19'un tüketici güveni ve finansal davranış üzerindeki kalıcı etkisini dikkate almalıdır. Doney ve Cannon'ın (1997) alıcı-satıcı ilişkilerinde güven üzerine yaptığı araştırma, özellikle kriz dönemlerinde müşteri güvenini tesis etmenin ve korumanın kritik rolünü vurgulamaktadır. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde, güvenli finansal verilerle ilgilenen ve müşterilere güvence sağlayan çağrı merkezlerinin önemi özellikle ortaya çıkmaktadır. Bu güncel ortamda müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) değeri abartılamaz. Nguyen, Joseph ve Michael'a (2007) göre, CRM'in etkin bir şekilde uygulanması, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasında çok önemlidir. Çağrı merkezleri, hizmeti kişiselleştirmek ve müşteri gereksinimlerini tahmin etmek için büyük miktarda müşteri verisi toplayıp işledikleri için bu konuda çok önemli olacaktır.

Russell (2008), sektördeki gelecekteki gelişmeler için bir çerçeve olarak kullanılabilir on yıllık bir çağrı merkezi araştırmasına bir bakış sunmaktadır. Çağrı merkezi yönetim uygulamalarının tarihsel gelişimine ilişkin içgörüler,

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

The Role and Importance of Call Centers During the Covid-19 Pandemic Period

pandemi sonrası dönemde reformlar için bilgi sağlayabilir ve çağrı merkezlerinin dış şoklara daha iyi dayanmasını ve müşteri beklentilerini karşılmasını sağlayabilir. Ayrıca, Hennig-Thurau ve diğerlerinin (2010) yeni medyanın müşteri ilişkileri üzerindeki etkisine ilişkin araştırması, sesli aramaların ötesinde sosyal medya, web sohbeti ve anlık mesajlaşma gibi yeni iletişim kanallarını benimseyen çağrı merkezleri için de geçerlidir. Bu kanallar müşteri hizmetlerini geliştirmek için yeni fırsatlar sunarken, aynı zamanda tüm platformlarda tutarlı hizmet kalitesinin sağlanmasında zorluklar yaratmaktadır.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için, Korkmaz ve Gövdeli (2005) tarafından tartışıldığı gibi, çağrı merkezi personelinin eğitimi ve gelişimi, çalışanların dijital çağda ileri teknoloji ve karmaşık müşteri etkileşimlerini ele almak için gerekli yetkinliklerle donatılmasında çok önemli olacaktır. Bowen ve Lawler'in (1992) araştırması, çağrı merkezi çalışanlarının hem müşteriye hem de bankaya fayda sağlayacak kararlar alabilmeleri için hizmet çalışanlarının güçlendirilmesinin önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Telefon bankacılığı merkezlerinin süregelen gelişimini göz önünde bulundurduğumuzda, McDaniel (2006) tarafından çağrı merkezlerinin istihdam görünümüne ilişkin vurgulanan gözlemler özellikle geçerlidir. Çağrı merkezlerinin gelecekteki işgücünün, teknolojinin kişisel dokunuşun yerini almaktan ziyade onu geliştirdiği yapay zeka ve insan etkileşiminin bir kombinasyonu ile karakterize edilmesi muhtemeldir. Bu strateji, müşterilerin bankacılık etkileşimlerinde arzu ettiği önemli şefkatli bağlantıyı korurken çağrı merkezi verimliliğini artırabilir. Downing (2011) tarafından analiz edildiği üzere, çağrı merkezlerinin satış ve müşteriye elde tutmadaki stratejik önemi hayati önem taşımaya devam etmektedir. Çağrı merkezleri yalnızca müşterilerin sorularını yanıtlamakla kalmamalı, aynı zamanda bankanın büyümesine yardımcı olacak ilişkiler geliştirmek için proaktif bir yaklaşım benimsemelidir. Yumuşak beceriler ile satış zekası arasında hassas bir denge kurmak, çalışan gelişim programlarının odak noktasıdır.

Küresel bağlam incelendiğinde, Chen ve Lam (2014) tarafından Asya'da dijital bankacılığın yükselişi üzerine yapılan araştırma, dünya genelindeki çağrı merkezlerinin buna göre uyum sağlamasını gerektiren dijitalleşmeye yönelik daha geniş bir eğilimi ortaya koymaktadır. Dijital bankacılığa hızla geçiş yapan pazarlardan elde edilen içgörüler, küresel olarak çağrı merkezlerinin yaklaşımlarına rehberlik ederek güncel ve rekabetçi olmaya devam etmelerini sağlayabilir. Marr ve Parry'nin (2004) çağrı merkezi performans yönetimine ilişkin çalışması, yeni dijital ve uzaktan etkileşim koşullarını yansıtan metriklerin ve KPI'ların gerekliliğini vurgulamaktadır. Pandemi sonrası çağrı merkezleri, dijital etkileşim kalitesini, uzak ortamlardaki müşteri memnuniyetini ve kanallar arası hizmet sunumunun etkinliğini yakalamak için başarı ölçütlerini yeniden gözden geçirmelidir. Ayrıca, Bearden, Malhotra ve Usategui'nin (1998) görüşleri göz önüne alındığında, müşteri temasları ve hizmet deneyimleri üzerinde sürekli bir baskı olacaktır.

Banka çağrı merkezlerinin geleceğini düşünürken, düzenleyici kuruluşlar, banka yöneticileri, çağrı merkezi personeli ve müşteriler gibi farklı paydaşların bakış açılarını özümsemek çok önemlidir. BDDK (2021) gibi kuruluşların düzenleyici gözetimi ile ortaya konan uygunluk yönü, veri güvenliği, gizlilik ve parasal işlemleri kontrol eden yasal çerçeveler dahilinde çağrı merkezlerinin sorunsuz işleyişini garanti altına almak için en önemli öncelik olmaya devam edecektir. Bu yükümlülük artık işlemlerin ve etkileşimlerin daha sık gerçekleştiği dijital alanı da kapsamalıdır.

Bakırtaş ve Ustaömer (2019) tarafından belirtildiği üzere dijital platformlara geçiş, siber güvenliğe daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Çağrı merkezleri, müşteri güvenine ve finans kuruluşunun itibarına zarar verebilecek veri ihlallerine ve dolandırıcılığa karşı koruma sağlamak için önlemler almalıdır. Bowen ve Lawler (1992) tarafından yapılan araştırmada çalışanların güçlendirilmesi ve bağlılığı vurgulanmakta ve çağrı merkezi çalışanlarına uzak bir ortamda etkili bir şekilde performans göstermeleri için gereken özerklik ve kaynakların sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır. McKinsey ve Company (2018), çalışan bağlılığının performansla nasıl doğrudan ilişkili olduğunu ve çağrı merkezlerinin destekleyici ve motive edici bir çalışma kültürünü teşvik etmesini hayati hale getirdiğini tartışmaktadır.

Hennig-Thurau ve diğerleri (2010) tarafından yürütülen çalışma, çağrı merkezlerinin gelecekteki operasyonlarının çevik olması, iletişim teknolojilerinin ve müşteri tercihlerinin sürekli değişen manzarasına uyum sağlayabilmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, Javelin tarafından 2013 yılında belirtildiği üzere, çok kanallı hizmetlere yönelik artan talep nedeniyle, çağrı merkezleri tüm kanallarda tutarlı ve yüksek kaliteli hizmet sunmalıdır. Bunu başarmak için Nguyen, Joseph ve Michael (2007) tarafından çeşitli temas noktalarında müşteri etkileşimlerini ve tercihlerini izleyebilen sofistike CRM sistemleri önerilmektedir.

Pandemi sonrası bankacılık çağrı merkezleri daha da geliştikçe, büyük veri, tahmine dayalı analitik ve kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri deneyimleri kullanan araçları uygulayarak daha yüksek düzeyde teknik karmaşıklığı benimsemeleri muhtemeldir. Gans, Koole ve Mandelbaum'un (2003) çalışmaları, veri analitiğinin çağrı hacmi tahminini ve temsilci planlamasını nasıl geliştirebileceği ve böylece operasyonel verimliliği nasıl optimize edebileceği konusunda fikir vermektedir.

Çağrı merkezi temsilcilerinin çeşitli dijital araç ve platformlarda yetkin olması gerektiğinden, bu çağda etkili eğitim ve gelişim çok önemli olacaktır. Korkmaz ve Gövdeli'nin (2005) bankacılık ürünlerinin geliştirilmesi ve pazarlanmasında eğitimin önemine ilişkin araştırması da bu ihtiyacı teyit etmektedir. Pandemi sonrasında eğitim, ürün bilginin yanı sıra veri gizliliği, siber güvenlik ve dijital iletişim becerilerini de içerecektir.

Çağrı merkezi operasyonlarında müşteri deneyiminin kişiselleştirilmesinin artması beklenmektedir. Bitner (1990) ve diğer araştırmacılar, hizmet karşılaşmalarını değerlendirirken fiziksel çevrenin ve çalışan tepkilerinin önemini vurgulamıştır. Sanal çalışma ortamlarında, bu durum dijital ortamlar için de geçerlidir ve temsilciler, yüksek kaliteli bir müşteri deneyimi sağlamak için bu ortamlarda gezinme konusunda yetenekli olmalıdır.

Babadağ ve Deniz Başar'ın (2022) belirttiği gibi, pandemi sırasında öne çıkan çağrı merkezi çalışanlarının ruh sağlığının ve genel refahının korunması en önemli öncelik olmaya devam etmektedir. Kurumların, yüksek talep gören müşteri hizmetleri pozisyonlarının zorluklarını yönetmede çalışanlara yardımcı olmak için daha kapsamlı destek sistemleri kurması muhtemeldir. Ayrıca, Boshoff (1999) tarafından RECOVSAT enstrümanı aracılığıyla araştırıldığı üzere, müşteri geri bildirimlerinin hizmet iyileştirme prosedürlerine entegre edilmesi kritik önem taşıyacaktır. Bankalar, müşterilerin gerçek zamanlı duygularını yakalamak için geri bildirim mekanizmalarını iyileştirmeli ve böylece hızlı hizmet ayarlamaları ve geliştirmeleri yapmalıdır.

İleride, BDDK (2021) gibi kuruluşlar tarafından belirlenen düzenleyici ortam gelişmeye devam edecek ve bu dönüşümlere ayak uydurmak için uyarlanabilir çağrı merkezlerine ihtiyaç duyulacaktır. Odak noktası, mevzuata uygunluk ile çığır açan müşteri hizmetleri sunmak arasında bir denge kurmak olmalıdır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

COVID-19 salgını, bankacılık sektöründeki çağrı merkezlerinin operasyonel dinamiklerini önemli ölçüde değiştirerek hem çalışanların çalışma koşullarını hem de müşteri ilişkilerini etkilemiştir. Akbaş Tuna ve Türkmendağ'a (2020) göre, uzaktan çalışma uygulamalarına geçişin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde derin etkileri olmuştur. Bu durum, pandemi sırasında uzaktan çalışmanın bankacılık çalışanlarının performansını önemli ölçüde etkilediğini belirten Güzel ve Aydın'ın (2021) bulgularıyla da örtüşmektedir.

Babadağ ve Başar (2022) tarafından vurgulanan hızlı dijital dönüşüm, çağrı merkezlerinin hızlı bir şekilde adapte olmasını gerektirmiş ve müşteri hizmetlerine yaklaşımlarını etkilemiştir. Bakırtaş ve Ustaömer'in (2019) belirttiği gibi bu dönüşüm, Türkiye'nin bankacılık sektöründeki daha geniş dijitalleşme eğiliminin bir parçası olmuştur. Beybur ve Çetinkaya'nın (2020) belirttiği gibi pandemi dönemi, dijital bankacılık ürün ve hizmetlerinin benimsenmesini hızlandırmış ve çağrı merkezlerindeki müşteri etkileşimlerinin doğasını değiştirmiştir.

Ayrıca, bu yüksek stresli ortamlarda çalışanların refahının önemi Akhan (2010) ve Gümüş (2002) tarafından vurgulanmıştır. Pandemi, Hartline ve Ferrel (1996) ve Bowen ve Lawler (1992) tarafından araştırıldığı gibi, çağrı merkezi çalışanlarının artan stres seviyeleriyle karşı karşıya kalmasıyla bu zorlukları artırmıştır. Ayrıca, Aksin, Armony ve Mehrotra (2007) tarafından incelendiği üzere, pandemi sırasında bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin stratejik rolü çok önemli olmuştur. Bu merkezler, müşteri ilişkilerinde pozitif ve negatif empatinin rolünü vurgulayan Andreychik ve Lewis (2017) tarafından da yinelenen bir nokta olarak, müşteri katılımı ve elde tutma için çok önemli arayüzler olarak ortaya çıkmıştır.

Son olarak, BDDK (2021) ve Coşkun (2012) tarafından özetlendiği üzere, bankacılık çağrı merkezlerinin karşılaştığı düzenleyici ve operasyonel zorluklar, pandemi sırasında işleyişlerine karmaşıklık katmanları eklemiştir. Bu zorluklar, Bassamboo, Harrison ve Zeev (2006) tarafından önerildiği gibi, stratejilerin ve uygulamaların yeniden değerlendirilmesini gerektirmiştir.

Sonuç olarak, COVID-19 salgını sırasında çağrı merkezlerinin bankacılık sektöründeki rolü ve önemi önemli ölçüde artmıştır. Çağrı merkezleri, bankacılık hizmetlerinin kesintiye uğramamasında ve sosyal mesafe önlemlerinin uygulanmasıyla müşteri hizmetlerinin sürekliliğinin sağlanmasında kritik bir rol oynamıştır. Pandemi döneminde çağrı merkezi operasyonlarında yaşanan bu dönüşüm, ampirik çalışmalar ve teorik çerçeveler entegre edilerek anlaşılabilir ve çağrı merkezlerinin bankacılık sektöründe ve daha geniş ekonomik manzarada değişen rollerine ışık tutabilir.

Bu çalışmanın bulguları, çağrı merkezlerinin bankacılık sektöründe temel müşteri sorgulama noktaları olmaktan çıkıp çok yönlü müşteri etkileşim merkezlerine dönüştüğünü vurgulamaktadır. Bu dönüşümü tetikleyen faktörler arasında teknolojik gelişmeler, değişen müşteri beklentileri ve bankaların stratejik olarak müşteri odaklı hizmetlere odaklanması yer almaktadır.

Çağrı merkezlerinin stratejik önemi de vurgulanmaktadır. Bankalar için çağrı merkezleri sadece müşterileri elde tutmak için değil, aynı zamanda hizmet tekliflerini farklılaştırmak ve etkili çapraz satışı kolaylaştırmak için de stratejik

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

The Role and Importance of Call Centers During the Covid-19 Pandemic Period

varlıklar haline gelmiştir. Ayrıca, çağrı merkezlerinin müşteri algılarını ve banka kârlılığını doğrudan etkilediği belirtilmektedir. COVID-19 salgınının etkileri de tartışılmaktadır. Pandemi, geleneksel çağrı merkezi hizmetlerine olan talebi değiştirmiş ve dijital hizmetlere yönelik rollerin yeniden yapılandırılmasını gerektirmiştir. Kriz dönemlerinde hizmet sürekliliğinin sağlanmasının önemi vurgulanmıştır. Bununla birlikte, çağrı merkezleri pandemi sırasında uzaktan çalışma modellerine uyum sağlamak, artan çalışan stresini ve sağlık endişelerini yönetmek ve değişen yasal gerekliliklere uymak gibi operasyonel, insan kaynakları ve stratejik zorluklarla karşılaşmıştır.

Gelecekte, bankacılık sektöründeki çağrı merkezlerinin süregelen teknolojik gelişmeler, uzaktan çalışma modelleri ve bankacılık sektörünün devam eden dijital dönüşümü ile şekillenmesi beklenmektedir. Hem çalışanların refahı hem de yüksek hizmet standartlarının korunması önemli hususlar olacaktır.

Sonuç olarak, bankacılık sektöründeki çağrı merkezlerinin COVID-19 salgını sırasında kritik bir rol oynadığı açıktır. Bu çağrı merkezlerinin değişen rolü, bankacılık sektöründeki ve genel ekonomik ortamdaki daha geniş değişiklikleri yansıtmakta, müşteri hizmetlerinin sürekliliğinin önemini ve bankacılıkta çağrı merkezi operasyonlarının stratejik önemini vurgulamaktadır. Öneriler;

Teknolojiye Yatırım Yapma: Bankalar, çağrı merkezlerinin yeteneklerini geliştirmek için ileri teknolojilere yatırım yapmaya devam etmelidir. Yapay zeka, chatbot ve otomasyonun uygulanması verimliliği ve müşteri deneyimlerini iyileştirebilir.

Çalışanların Refahı: Çağrı merkezi çalışanlarının refahının ele alınması çok önemlidir. Bankalar, özellikle uzaktan çalışma ortamlarında, stresi yönetmeye ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesini korumaya yardımcı olacak destek, eğitim ve kaynaklar sağlamalıdır.

Müşteri Odaklı Yaklaşım: Bankalar, çağrı merkezleri aracılığıyla kişiselleştirilmiş ve etkili hizmetler sunmak için değişen müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya odaklanarak müşteri merkezli bir yaklaşıma bağlı kalmalıdır

Bankalar bu önerileri uygulayarak, çağrı merkezlerinin gelecekteki krizler de dahil olmak üzere değişen koşullar karşısında etkili, uyarlanabilir ve esnek kalmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- AKBAŞ TUNA, A., TÜRK MENDAĞ, Z. (2020). "Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler". İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 3246- 3260.
- AKSİN, Z., ARMONY, M., MEHROTRA, V. (2007). "The Modern Call Center: A MultiDisciplinary Perspective on Operations Management Research". Production and Operations Management, 16(6): 665–688.
- ANDREYCHİK, M. R., LEWİS, E. (2017). "Will you help me to suffer less? How about to feel more joy? Positive and negative empathy are associated with different other-oriented motivations". Personality and Individual Differences, 105, 139–149.
- ANTON, J. (2000). "The Past, Present and the Future of Customers Access Centers". International Journal of Service Management, 11, 120-130.
- BABADAĞ, S., DENİZ BAŞAR, Ö. (2022). "Pandemi Sürecinde Çağrı Merkezi Çalışanlarının Tükenmişliğine Covid-19 Hastalığının Etkisi". İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 21 (42), 170-182.
- BAKIRTAŞ, T., USTAÖMER, K. (2019). "Türkiye'nin Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Olgusu". Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi, 3(1), 1-24.
- BBDK. (2021). Mevzuat, www.bddk.org.tr, (Erişim tarihi: 22.06.2023).
- BEARDEN, W. O., MALHOTRA, M. K., USCATEGUÍ, K. H. (1998). "Customer Contact and the Evaluation of Service Experiences: Propositions and Implications for the Design of Services". Psychology and Marketing, 15 (8).
- BEYBUR, M., ÇETİNKAYA, M. (2020). "Covid 19 Pandemisinin Türkiye'de Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi". Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(2), 148-163.
- BİTNER, M. J. (1990). "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses". Journal of Marketing, 54: 69-82.
- BOSHOF, C. (1999). "RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery". Journal of Service Research, 1(3): 36- 49
- CHEN, J., LAM, K. (2014). How to prepare for Asia's digitalbanking boom. McKinsey and Company. Retrieved, http://asia.udp.cl/Informes/2014/Asias_digitalbanking_boom.pdf
- DONEY, P. M., CANNON, J. P. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships". J Mark, 61(2): 35-51

- DOWNING, J. R. 2011. “Linking communication competence with call center agents’ sales effectiveness”. *Journal of Business Communication*. 48(4): 409-425.
- GANS, N. G., KOOLE, G., MANDELBAUM, A. (2003). “Telephone call centers: tutorial review and research prospects”. *Manuf Serv Oper Manag*, 5(2): 79-141.
- HENNIG-THURAU, T., MALTHOUSE, E. C., FRIEGE, C., GANSLER, S., LOBSCHAT, L., RANGASWAMY, A., SKIERA, B. (2010). “The impact of new media on customer relationships”. *Journal of Service Research*, 13(3): 311-330.
- JAVELIN. (2013). Omnichannel Nextchallenge Fis, Javelin Strategy, <https://www.javelinstrategy.com/blog/omnichannel-nextchallenge-fis>, (Erişim tarihi: 02.05.2023).
- KANYILMAZ POLAT, E. (2020). “Giden Arama Yapan Müşteri Temsilcilerinin Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir araştırma”. *Sosyal Siyasal Konferansları Dergisi*, 79, 399-439.
- KORKMAZ, S., GÖVDELİ, Y. E. (2005). “Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ürünleri ile Bunların Gelişiminde ve Pazarlanmasında Eğitimin Önemi”. *Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15): 1-12
- MARR, B., PERRY, S. (2004). “Performance Management in Call Centers: Lessons, Pitfalls and Achievements in Fujitsu Services”. *Measuring Business Excellence*, 8(4): 55-62.
- MC KINSEY COMPANY. (2018). Boosting contact-center performance through employee engagement, McKinsey on Customer Care: Excellence in the Digital Age, 1, January 2018.
- MCDANIEL, C. (2006). 2006 call center employment outlook.
- NGUYEN, T. H., JOSEPH, S. S., MICHAEL, N. (2007). “Strategies for successful CRM implementation”. *Journal of Information Management & Computer Security*, 15(2): 102-115.
- RUSSELL, B. (2008). “Call centres: A decade of research”. *International Journal of Management Reviews*, 10(3):195-219.